

Technická univerzita v Liberci

**FAKULTA PEDAGOGICKÁ**

---

**Katedra:** Tělesné výchovy

**Studijní program:** Ekonomika a management

**Obor:** Sportovní management

Celkové fungování lyžařského střediska Zadní Telnice

Overall operation of Ski Area Zadni Telnice

**Bakalářská práce:** 10-FP-KTV-386

**Autor:**

**Podpis:**

Jan Vyškrabka

.....

**Adresa:**

Zahradní 298/1

400 10, Ústí nad Labem

**Vedoucí práce:** Doc. PhDr. Soňa Vodičková, Ph.D.

**Počet**

stran	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
57	6	4	11	6

V Liberci dne:



## Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci dne:

Jan Vyškrabka

---

## **Poděkování**

Za pomoc při vypracování bych chtěl poděkovat především mé vedoucí práce Doc. PhDr. Soně Vodičkové, Ph.D.. Dále za ochotu při poskytnutí potřebných informací předsedovi Ski klubu Telnice panu ing. Jindrovi Holingerovi. Díky patří také Bc. Markétě Šádkové, Ivaně Vyškrabkové a Bc. Kateřině Vyškrabkové, které mi pomohli s formováním práce, při kontrolování gramatické stránky a po celou dobu mě psychicky podporovali.

## **Anotace**

Cílem práce je představení všech náležitostí, které jsou zapotřebí k chodu lyžařského střediska Zadní Telnice. Co středisko nabízí a co potřebuje. V první části jsou vysvětleny teoreticky všechny informace týkající se managementu, hospodaření, reklamy a sponzorství zaměřeno převážně na sport a občanské sdružení, které jsou čerpány z odborné literatury. V druhé části práce je představeno středisko Zadní Telnice a je rozebrán Ski klub Telnice jak funguje vedení, sponzoring a reklama. Na závěr je provedena SWOT analýza, z které se vychází při závěrečných doporučeních. Výsledek práce je zjištění, že klub má rezervy v hospodaření a získávání financí na rozvoj a rekonstrukci areálu.

## **Annotation**

Aim of this project is an introduction of all essentials that are needed for running ski resort Zadní Telnice. What ski resort offers and what it needs? Firstly, all of theoretical parts concerning management, economy, advertising and sponsorship are explained. These all activities are directed mainly on sport and civil association and they are based on scientific literature. In second part of this project, ski resort Zadní Telnice is introduced and Ski Club Telnice deeply analyzed, i.e. the management, sponsorship and advertisement. Last part of the project is devoted to SWOT analysis from which final recommendations and overall benefits of this project are derived. Project came to the conclusion that club has certain reserves in economy and obtaining funding for development and resort reconstruction.

## **L'annotation**

L'objectif de ce travail est la présentation des choses qui sont nécessaires pour la fonction du centre de ski Zadní Telnice et ce que le centre a besoin et offre. Tous les renseignements concernant le management, la gestion, la publicité et sponsoring orientés dans le sport et l'association civile sont expliqués théoriquement dans la première partie. Les informations sont tirées de la littérature spécialisée. Le centre de ski Zadní Telnice est présenté dans la deuxième partie et aussi le Ski club Telnice est analysé, la fonction de la gestion, le sponsoring et la publicité. L'analyse SWOT, de laquelle on fait la conclusion et la recommandation, est élaborée pour conclure ce thème. Le club a des réserves pour la gestion et pour obtenir les soutiens financiers dans le secteur du développement et de la reconstruction.

# Obsah

Seznam zkratk.....	9
Úvod .....	10
1 Cíl práce.....	11
2 Management ve sportu.....	12
2.1 Pojem management.....	12
2.2 Manažer a jeho postavení v organizaci.....	12
2.3 Sportovní management .....	13
2.4 Sportovní manažer a jeho funkce a role.....	13
3. Hospodaření a financování občanského sdružení.....	15
3.1 Neziskové organizace .....	15
3.2 Občanské sdružení .....	15
3.3 Financování občanského sdružení .....	17
3.3.1 Systém veřejného financování .....	17
3.3.2 Finance z neveřejných zdrojů.....	18
3.4 Sportovní reklama.....	18
3.4.1 Funkce reklamy .....	18
3.4.2 Druhy sportovní reklamy .....	19
3.5 Sponzoring ve sportu .....	19
3.5.1 Co je sponzoring.....	19
3.5.2 Důvody sponzorství .....	20
3.5.3 Možnosti sponzorství .....	20
3.5.4 Charakteristika forem sponzorství .....	20
3.5.5 Vyhledávání sponzorů.....	21

3.5.6 Nabídky pro sponzory .....	22
3.5.7 Sponzorský balíček .....	22
3.5.8 Sponzorská smlouva.....	23
3.6 SWOT analýza .....	23
4 Představení střediska .....	26
4.1. Historie lyžařského střediska .....	26
4.2 Poloha a dostupnost .....	27
4.3 Zázemí a velikost střediska Zadní Telnice .....	28
4.3.1 Lyžařská škola.....	30
4.3.2 Sjezdové tratě .....	31
4.3.3 Vleký .....	32
4.3.4 Běžecké tratě .....	33
4.3.5 Umělé zasněžování.....	33
4.4 Letní využití.....	33
4.5 Plány do budoucna.....	33
5 Analýza SKI klubu Telnice .....	35
5.1.Občanské sdružení SKI klub Telnice.....	35
5.1.1 Jednací řád valné hromady Ski klub Telnice .....	35
5.1.2 Akce pořádané klubem.....	38
5.1.3 Úspěchy klubu.....	38
5.2 Náklady klubu na jednu sezonu .....	38
5.3 Návštěvnost střediska .....	39
5.3.1 Počet návštěvníků za jednu sezonu .....	39
5.3.2 Srovnání délky sezon za posledních 25 let.....	40

5.4	Financování klubu.....	41
5.4.1	Státní podpora střediska .....	41
5.4.2	Sponzoři SKI klubu Zadní Telnice.....	41
5.4.3	Sponzorské balíčky .....	43
5.4.4	Finance z vlastní činnosti .....	43
5.5	Reklamní nabídka SKI klubu Zadní Telnice .....	43
5.5.1	Partnerství klubu .....	43
5.5.2	Reklama na svazích.....	44
5.5.3	Parkoviště .....	45
5.5.4	Permanentky.....	46
5.5.5	Závodní oddíl .....	46
5.5.6	Reklama v lyžařské škole.....	46
5.5.7	Ceník reklamní nabídky .....	47
5.5.8	Další možnosti.....	47
6	SWOT analýza střediska Zadní Telnice .....	48
7	Doporučení na vylepšení .....	50
8	Závěr.....	52
	Literatura .....	53
	Seznam příloh.....	54



## Seznam zkratek

tzv.	tak zvaně
km	kilometr
m	metr
MHD	městská hromadná doprava
m.n.m.	metry nad mořem
ČSAD	československá autobusová doprava
os. / hod.	osob za hodinu
viz.	videlicet (lze vidět)
FIS	Fédération internationale de ski (mezinárodní svaz lyžařů)
apod.	a podobně
např.	například
obr.	obrázek
ÚPsú	územní plán sídelního útvaru
OS	občanské sdružení
min.	minimálně
WWW	Word wide web (celosvětová internetová síť)
KKZ	krajský klasifikační závod
TJ	tělovýchovná jednota
ČR	Česká Republika
Kč	Koruna česká
ROP SZ	Regionální operační program pro NUTS II Severozápad

## Úvod

V dnešní době je lyžování velmi populárním sportem, ale díky nevyrovnaným klimatickým podmínkám se datumové vymezení sezony od skutečnosti dost liší. Hlavní sezona přichází později a zasahuje až do tzv. vedlejší sezony, kdy se předpokládá méně sněhu. Nejvíce vrásek to přináší provozovatelům zimních středisek. Ti se mohou spolehnout jak na přírodní sníh, tak v dnešní době i na stále častěji využívané umělé zasněžování. K tomu však potřebují mráz., aby mohli poskytnout sjezdovku pokrytou alespoň technickým sněhem.

Tuto práci jsem si vybral, abych zjistil, jak středně veliké středisko zajišťuje svůj chod. K lyžování mám od mala velice aktivní přístup a Zadní Telnice je pro mě ideálním místem, jednak proto, že bydlím nedaleko, ale i blízkostí dálnice D8 (Praha - Drážďany). Po její dostavě bude Zadní Telnice jedním z nejdostupnějších lyžařských areálů v republice. Svou nadmořskou výškou patří mezi ta střediska, která mají se sněhem každoroční problémy. Řekl bych, že má svůj velký potenciál díky dostupnosti a propojením s běžeckým areálem na Adolfově.

Práce je představením toho, jakým střediskem Zadní Telnice vlastně je. Jakým způsobem jsou zajišťovány dostatečné finanční prostředky, propagace, návštěvnost a využití celého areálu. Závěry formulují fakta pro zlepšení a možnosti střediska na základě analýzy.

## 1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza současného stavu vybrané lyžařské lokality Zadní Telnice a jejího chodu. Pro splnění stanoveného cíle byla provedena SWOT analýza a následně vysloveny návrhy na zlepšení fungování zmíněného klubu.

Úkoly práce:

- představit středisko Zadní Telnice;
- ukázat všechny náležitosti týkající se chodu lyžařského střediska;
- zjistit jak a kde SKI klub Zadní Telnice bere finance na chod střediska Zadní Telnice;
- navrhnout vlastní návrhy na zlepšení chodu střediska na základě SWOT analýzy.

## **2 Management ve sportu**

### ***2.1 Pojem management***

Slovo „manage“ znamená z anglického překladu „řídít“, tedy management je „umění řízení“, působení na určitou soustavu a ovládání její činnosti. Taktéž management může označovat skupinu lidí vedoucích společnosti.

Management dělíme na tři části:

- a) nejnižší stupeň řeší vztahy mezi zaměstnanci. Manažer musí mít kontrolu nad plněním práce a má nejvíce zkušeností a odborných vědomostí.
- b) druhou částí je tzv. střední stupeň, kam patří více pracovníků z různých odvětví v oboru. Jedná se například o personalistiku, zásobování a logistiku.
- c) třetí a poslední částí je management z nejvyššího stupně managementu podniku, který řídí chod celého systému. Manažeři mají z části odpovědnost za vlastníky podniku a jsou s nimi ve velice úzkém vztahu.

Managementem je systematický proces organizování, plánování, rozhodování, komunikování, motivování a kontroly, s účelem stanovit a dosáhnout cíle podniku při použití všech dostupných zdrojů [1].

Managementu tedy můžeme rozumět jako proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního využívání zdrojů firmy, ke stanovení a dosažení firemních cílů. Je pochopitelné, že různé oblasti lidské činnosti s sebou nesou svá specifika. Setkáme se tak s výrobním managementem, managementem neziskových organizací, sportovním managementem a řadou dalších [1].

### ***2.2 Manažer a jeho postavení v organizaci***

Manažer je pracovník organizace zabývající se profesionálně řízením jiných pracovníků organizace a vykonávající manažerské aktivity. Mezi jeho hlavní pracovní náplň patří plánování, organizování, řízení výkonu, kontrola a hodnocení výkonu a realizace samotných změn.

## **2.3 Sportovní management**

„Pojem sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot a družstev, které alespoň z části akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále jde o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb. V americké a západoevropské literatuře se používá pojem „Sportmanagement“, který se u nás prokládá jako management TVS, přestože by se dal velmi jednoduše překládat jako sportovní management“ [1].

## **2.4 Sportovní manažer a jeho funkce a role**

Zaměření sportovního manažera může být různé. Známe tři základní rozdělení sportovního manažera. Prvním je manažer na úrovni vedení sportovní činnosti (vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté vyškoleni pro sportovní akce např. příprava mistrovství světa, Evropa, příprava OH apod., specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými lidmi atd.).

Dalším je manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku (resp. Organizace, členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.). A posledním je manažer v podnikatelském sektoru (výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS apod.) [1].

Manažerské funkce:

- 1) plánování - rozhodování o cílech a jakými prostředky jich dosáhnout. Určujeme, kde jsme a kam se chceme dostat za pomoci čeho. Nejdůležitější funkce, protože na ni přímo navazují všechny ostatní.

2) organizování - je správné zorganizování všech možných zdrojů daného postupu ke stanovenému cíli tak, aby byla reálná šance cíle dosáhnout ve stanoveném čase. Hlavní je dobře rozvrhnout lidské zdroje, aby každý věděl, co má dělat.

3) personalistika - je nábor a výběr pracovníků, jejich adaptace v novém prostředí. Rozvoj pracovníků ve prospěch firmy, hodnocení podle výsledků práce i chování a udržení pracovníků.

4) vedení - je cílevědomý proces, který by měl zajistit správný chod a činnost celé společnosti a k tomu je zapotřebí základních dvou schopností:

a) vytváření energie, což znamená umět zaujmout a motivovat

b) usměrňovat energii pracovníků tak, aby se využili zdroje, udrželo tempo a správný směr

5) kontrolování - je objektivní hodnocení výkonu ke stanoveným cílům. Účelem je náprava pracovních postupů tak, aby se práce co nejvíce zefektivnila, pro správný chod firmy.

## **3. Hospodaření a financování občanského sdružení**

### ***3.1 Neziskové organizace***

Definice pojmu neziskové organizace není stále jasně daná a ani teoretikové v této oblasti nedocházejí ke shodě. Pro denní praxi stačí znát mezinárodně uznávanou definici neziskových organizací spolu s jejich vymezením v české právní úpravě. Ve svých studiích ji přinesli Salamon a Anheier. Oba tento sektor chápou jako soubor institucí, které existují vně státních struktur, ale slouží veřejným zájmům, na rozdíl od zájmů nestátních. Hlavní je pro ně pět základních vlastností, podle nichž jsou neziskové organizace:

- institucionalizované;
- soukromé;
- neziskové;
- samosprávné a nezávislé;
- dobrovolné [10].

### ***3.2 Občanské sdružení***

Typ organizace ve sportu představují spolky, jejich zakládání a právní úprava je stanovena zákonem č. 83/90Sb. o sdružování občanů. V textu tohoto zákona je tento spolek pojmenován jako Občanské sdružení. Registrace se zde provádí na základě návrhu nejméně 3 občanů, přičemž jeden musí být starší 18ti let.

Organizační struktura se odvíjí od základního dokumentu občanského sdružení a to jsou stanovy. Zde je organizační struktura projednávána na úrovni orgánů klubu, kterými jsou:

1) valná hromada:

- valná hromada projednává zprávu o činnosti a hospodaření klubu a o stavu klubového majetku, práv a závazků;
- projednává a bere na vědomí zprávu dozorčí rady
- projednává a schvaluje rámcový nebo pevně stanovený rozpočet klubu pro následující období
- stanoví výši jednorázového klubového příspěvku pro případné zájemce o členství zakládajícího člena klubu, výši ročního klubového příspěvku pro činné členy klubu
- schvaluje podmínky smluvního členství
- přijímá čestné členy klubu
- stanoví volební období orgánů
- volí členy výboru klubu
- volí a odvolává dozorčí radu
- rozhoduje o vstupu a vystoupení klubu do a ze spolkových sportovních institucí
- rozhoduje o převodu vlastnictví klubového nemovitého majetku
- rozhoduje o změnách, úpravách a doplňujících stanov
- rozhoduje o zániku, rozpuštění, rozdělení a sloučení klubu

2) výbor klubu:

- přijímá rozhodnutí a usnáší se ve věcech, které nejsou výslovně svěřeny valné hromadě anebo ve věcech a záležitostech, které byly výboru klubu valnou hromadou svěřeny, nebo je pravomoc klubu vyjádřena přímo ve stanovách

3) prezident klubu je oprávněn:

- svolat řádnou i mimořádnou valnou hromadu
- řídit zasedání výboru klubu
- uzavírat a sjednávat písemně právní úkony jménem klubu
- uzavírat jménem klubu pracovně právní vztahy



4) dozorčí rada klubu:

- je oprávněna kontrolovat všechny účetní a finanční operace klubu, stav hospodaření s penězi, právy a majetkem klubu a podávat o tom zprávy výboru klubu a valné hromadě
- rozhoduje o případném sporu o kvalitu právního, účetního nebo finančního dokladu
- zároveň navrhuje v případě zjištěných nedostatků nápravná zařízení

[2]

### **3.3 Financování občanského sdružení**

U neziskových organizací se obecně jedná o vícesektorové financování. Organizace pro svoji činnost využívají vlastní zdroje, sponzorské dary a u občanských sdružení a obecně prospěšných společností je možné poskytovat dotace ze státního rozpočtu nebo z rozpočtu obce.

Zdroje financování můžeme rozdělit do následujících základních skupin:

- 1) systém veřejného financování, na kterém se podílejí instituce veřejné správy, tj. státní správa a samospráva;
- 2) finance z neveřejných zdrojů (tuzemských i zahraničních), kam patří: nadace tuzemské i zahraniční; podnikatelská sféra, individuální dárci tuzemští i zahraniční; příjmy z vlastní činnosti, členské příspěvky, část příjmů z loterií a her, daňová a poplatková zvýhodnění [10].

#### **3.3.1 Systém veřejného financování**

Státní správa a samospráva

Nejdůležitějším zdrojem financí v této skupině jsou jednotlivá resortní ministerstva. Mají své grantové systémy a pravidelně (z pravidla jednou za rok) vyhlašují soutěž, kde nestátní neziskové organizace překládají projekty, na získání finančních dotací z výše uvedených grantů. Dalším zdrojem jsou různé fondy, např. Státní fond životního prostředí, Grantová agentura ČR a Nadační investiční fond. Existují také nejrůznější podpory od městských a krajských úřadů. Na státní dotace není právní nárok a jejich poskytování se řídí předem danými podmínkami. Organizace nemůže získat finanční prostředky na stejný

projekt od více ministerstev najednou, proto jsou ministerstva povinna rozdělování dotací koordinovat [10].

### **3.3.2 Finance z neveřejných zdrojů**

Tyto finance jsou: nadace tuzemské i zahraniční; podnikatelská sféra; individuální dárce tuzemští i zahraniční; příjmy z vlastní činnosti; členské příspěvky; část příjmů z loterií a her; daňová a poplatková zvýhodnění [10].

## **3.4 Sportovní reklama**

Reklama je placená forma neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého subjektu (firmy, instituce nebo jiné organizace). Pojem sportovní reklama je vztahován jednak k reklamě se sportovními motivy, která je prezentuje s využitím obecných komunikačních medií (reklama na plakátech sportovního utkání, v rozhlasu během zápasu, v televizi v přímém přenosu apod.). Také sem patří reklama, která využívá specifických sportovních medií. Těmi jsou například sportovní výzbroj, náčiní, nářadí, výsledkové tabule, mantinely atd. [1].

### **3.4.1 Funkce reklamy**

Sportovní reklama může plnit všechny níže zmíněné funkce. Dnes je sport velmi populárním a sledovaným objektem dnešní doby. Po celém světě má miliony pasivních a aktivních sportovců. Tento fakt láká spousty firem, které mají možnost jednoduše oslovit velké množství lidí najednou, prostřednictvím oblíbených klubů či sportovců. Pro firmy je důležité, aby sportovec či klub měl vytvořenou dobrou image, postavení ve společnosti a hlavně úspěchy [1].

**Informační** – je velice důležitá v počátcích uvádění produktu na trh, kdy je nutné stimulovat prvotní poptávku. Informuje zpravidla o:

- novém produktu
- změně ceny
- způsobu užívání produktu
- novém užívání produktu
- novém užívání již známého produktu
- nových službách

**Přesvědčovací** – uplatní se většinou na trhu se silnou konkurencí. Působí na vytváření poptávky po produktu určitého konkrétního výrobce. Smyslem je:

- posílení preferencí zboží určitého výrobce
- snaha o přebrání zákazníků konkurenci
- omezení obav zákazníka spojených s používáním produktu
- posílení image firmy u zákazníka
- změna image firmy
- tlak na okamžitý nákup

**Upomínací** – se využívá především při všeobecné znalosti výrobku a hlavním funkcí je připomenout zákazníkovi produkt, který již delší dobu zná.

[1]

### **3.4.2 Druhy sportovní reklamy**

Sportovních reklam je celá řada, ale mezi hlavní se zařazují:

- na dresech a sportovních oděvech;
- na startovních číslech;
- na mantinelu;
- na sportovním nářadí či náčiní;
- na výsledkových tabulích.

[1]

## **3.5 Sponzoring ve sportu**

Sponzoring ve sportu je dnes stále více uplatňován a využíván. Jedná se o jednu z nejpoužívanějších forem reklamy na světě.

### **3.5.1 Co je sponzoring**

Sponzoring je v dnešní době významný specifický prostředek k zabezpečení dodatečných finančních zdrojů, sloužících k realizaci, zejména kulturních, vědeckých, charitativních a dalších aktivit v různých sférách života společnosti. Výjimku netvoří ani

tělovýchovné, sportovní a turistické organizace, spolky a kluby, ale i jednotlivci usilují o získání finančních prostředků pro jejich činnost. Momentálně sponzorství prochází velkým vývojem v prostředí tělovýchovy a sportu [1].

### **3.5.2 Důvody sponzorství**

Firmy mají hned několik dobrých důvodů, proč sponzorovat. Navýšení povědomí o výrobku, názvu nebo službě, díky sportu podporovat zařazení sponzora v oboru, zlepšit místní znalost o sponzorovi nebo vytvářet dobré jméno ve společnosti mezi zaměstnanci. Pro dosažení těchto cílů se využívá prostředků dvou kategorií. První kategorií je publicita, která je na národní nebo místní úrovni. Druhá kategorie je cílené ovlivňování (plánování) veřejného mínění za pomoci lidí, kteří ovlivňují veřejné mínění prostřednictvím bezpečně vybraných sponzorských smluv.

Sponzoři si rádi vybírají jako prostředek pro dosažení svých marketingových cílů a to zejména sport. V současnosti sport oslovuje téměř 50 % světové populace. Je univerzální a nejsou zde takové rozdíly jako v kulturách jednotlivých zemí. Díky tomu směřuje přes 70 % sponzorských výdajů do oblasti sportu [9].

### **3.5.3 Možnosti sponzorství**

Firma, která se rozhodne pro sponzorování sportu, má na výběr z několika možností. Od podpory jednotlivců až po sponzorování celých sportovních týmů či institucí. Dále se rozhoduje, zdali bude sponzorovat pouze daný tým či nějakou sportovní akci. Většinou to bývají podniky, které nabízejí sportovní zboží nebo služby. Mezi nejznámější u nás patří Adidas nebo Nike. Většinou bývají podniky se sportem těsně spojeny a tímto si upevňují své postavení mezi klientelou a sportovní veřejností. Dalšími podniky jsou ty bez vztahu ke sportu, ale využívají této reklamy jako komunikační cestu k zákazníkovi [9].

### **3.5.4 Charakteristika forem sponzorství**

- 1) Sponzorování jednotlivých sportovců

Jedná se o jednu z nejvíce rozšířených forem sponzorování ve vrcholovém sportu. Osobnosti sportovců jsou i gestory kvality a úspěchu aktuálních produktů či služeb firmy. Ve sponzorské smlouvě si většinou sponzor vyhrazuje právo kromě vyobrazování sponzora na produktech, i právo na podporu prodeje např. autogramiády, akce, předvádění výrobků. Sportovec na oplátku kromě peněžité odměny většinou obdrží i materiální pomoc.

## 2) Sponzorování sportovních týmů

Tato forma sponzoringu u nás výrazně přešla i do výkonnostního sportu a sportu pro všechny. Sponzor poskytuje zejména finance, sportovní vybavení, ubytovací služby, dopravu, automobily. Naopak sponzorovaný může nabídnout reklamu na dresu, prostřednictvím inzerátů a opět podporu prodeje v podobě autogramiád apod.

## 3) Sponzorování sportovních akcí

U této varianty je mnohem více reklamních možností, jak sponzora zviditelnit. Používá se zde nejčastěji reklama v programovém sešitu, na vstupenkách, o přestávkách anebo například, uvedení firmy jako hlavního sponzora akce. Protinabídka pro sponzora se nazývá „sponzorský balíček“.

## 4) Sponzorování sportovních klubů

Tento typ přináší pro sponzora zdaleka nejvíce možností z hlediska činností, které mu mohou být nabídnuty. Klub disponuje sportovci, družstvy, prostorami, pořádá sportovní akce a tak jde protinabídka sponzorovi do velké šíře. Klub nabízí produkty, které vznikají jeho činností (sportovní akce, nabídky tělovýchovných služeb, soustředění, atd.) [1]

### 3.5.5 Vyhledávání sponzorů

Oslovovat můžeme prostřednictvím reklamní agentury anebo osobním kontaktem zástupcem sportovního klubu, ale nedá se doporučit žádný osvědčený a platný postup. Každé jednání a navazování kontaktů má individuální charakter. V tomto směru volí manažer postup na základě svých předchozích zkušeností, ale nikdy není jistá motivace sponzora pro spolupráci. Manažer musí být plně obeznámen s marketingovými cíli

sponzora, aby mohl pomýšlet na úspěch v podobě spolupráce. V dnešní době platí, že čím víc manažer zná potencionálního sponzora, tím je vyšší šance na navázní spolupráce [1].

### **3.5.6 Nabídky pro sponzory**

V případě zájmu sponzora je nutné, aby měl pro něj manažer připraven nabídku výkonů. Nejčastěji se setkáváme s tzv. sponzorským balíčkem. Pod tímto názvem se skrývá nabídka protivýkonů, které je manažer ze strany své organizace schopen nabídnout, jak na celkové sponzorování, tak na sponzorování jednotlivé akce či družstva. Je to součástí taktiky a profesionality vyjednávání [1].

### **3.5.7 Sponzorský balíček**

Sponzorský balíček je písemně daný a doložen určitou cenou. Jedná se zde o pečlivě promyšlený tah ze strany organizace, která si je vědoma vlastních kvalit a služeb, které by mohly daného sponzora zajímat a vyjadřuje je prostřednictvím navržené ceny. Cena balíčku není nikterak cenově omezena. Jediným kritériem je rozsah a úroveň nabízených výkonů. Ceny se určují podle velikosti dané akce či spolku, na rozsahu zúčastněných sponzorů a mnoha dalších faktorech. V ceně sponzorského balíčku se nejvíce projevuje, zda jde o:

- exkluzivní sponzorování – také jinak nazýván „oficiální sponzor“, který za vysokou cenu přejímá veškeré protivýkony;
- hlavní sponzorování – hlavní sponzor získává nejdražší a nejatraktivnější protivýkony, vedlejší si přerozdělují ty méně atraktivní reklamní nabídky;
- kooperační sponzorování – dané protivýkony se rozdělí na větší počet různých sponzorů, přičemž se dá využít rozličné doby platnosti, což může pomoci k překonání finančně horších období z hlediska finančních zdrojů na zajištění činnosti.

Při jednání o sponzorském obnosu má každý manažer své osvědčené metody, kde se drží určité strategie a taktiky. V praxi se osvědčilo 7 rámcových otázek, ze kterých se dá vždy vycházet:

- 1) jak navazovat kontakty?
- 2) jak nalézt správného partnera?
- 3) jak si udělat ze sponzora přítele?
- 4) jak si připravit schůzku s potenciálním sponzorem?
- 5) jak prezentovat zastupující společnost?
- 6) jak předkládat potencionálnímu sponzorovi své inovace?
- 7) jak udržet kontinuitu vztahu se sponzorem? [1]

### **3.5.8 Sponzorská smlouva**

Pokud je manažer úspěšný, dochází k podepsání sponzorské smlouvy. Sponzorská smlouva má obsahovou i formální strukturu a náležitosti. Nejedná se o jednoduchou záležitost, a to se zřetelem na oboustranně z ní vyplývající povinnosti. Smlouva zahrnuje následující části: název a účel, majitelé práv, podpis výkonů akce, druh sponzorování (titul oficiální sponzor, titul hlavní sponzor, dílčí sponzor), katalog reklamních možností, sestavení celkového balíčku reklamních možností, regulace využívání jména spolku pro vlastní reklamní opatření sponzora, řízení exkluzivních akcí v hlavním sponzorování, počet, druh a reklamní možnosti dílčích sponzorů, stanovení odměn, doba platnosti smlouvy, datum podepsání smlouvy, podpisy zúčastněných stran [1].

### **3.6 SWOT analýza**

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

SWOT analýza neboli analýza silných(**S**trengths) a slabých (**W**eaknesses) stránek, příležitostí (**O**pportunities) a hrozeb (**T**hreats ) se skládá původně z dvou analýz. Analýzy SW a analýzy OT. Většinou se začíná analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí, které zahrnuje faktory politicko-právní,

ekonomické, sociálně-kulturní a technologické, tak i mikroprostředí, kam patří zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost. Po této analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy. Zde jsou cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.

Silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek může být jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu 4 P – produkt (product), cena a kontraktační podmínky (price), distribuce – místo prodeje (place), marketingová komunikace (promotion), případně podrobněji podle jejich dílčích znaků.

Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik (dotazování, brainstormingu, diskuse atd.) je přisouzena váha (1–5), a dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí tzv. „škálování“. Obvykle se používá škála v rozmezí –10 až +10, přičemž 0 znamená, že kritérium není zařazeno ani mezi silné, ani mezi slabé stránky. Takto firma získává základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které, doplněné o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb, dále poměřuje se svými schopnostmi produkty vyvíjet nebo vyrábět, financovat podnikatelské záměry, se schopnostmi managementu firmy.

SWOT analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha analýz (analýzy konkurence, strategických skupin atd.) a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a jejími schopnostmi (PV – výrobky vyvíjet, připravovat, vytvářet profil nabídky, V – výrobky vyrábět, P – výrobky prodávat, F – podnikatelské záměry financovat, M – schopnost managementu).

SWOT analýza bývá také využívání k identifikaci dalších možností využití unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy.

Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická a navíc velmi subjektivní. SWOT analýza se provádí velmi často, ale její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není až tak podstatný. Stále častěji je SWOT nahrazována její



metodickou variantou, a to kvantitativní O-T analýzou, čili analýzou strategických scénářů [7].

## 4 Představení střediska

Zadní Telnice se nachází v Krušných horách. Ty jsou tvořeny jednotným horským pásmem táhnoucím se v délce přes 130 km. Rozděluje Českou republiku a Německo, na jehož straně hory mírně klesají do nížiny. Česká strana má pokles mnohem strmější. Výškový rozdíl mezi vrcholovými plošinami a úpatím pohoří je až 700 m. Vlastní Krušné hory se skládají z několika celků, z nichž uvedeme alespoň Klínoveckou hornatinu nebo Cínoveckou planinu. Pohoří vzniklo v prvohorách. Intenzivní sopečná činnost v minulosti přinesla Krušným horám bohatý výskyt kovových rud a léčivých pramenů, které daly vzniknout mnoha lázeňským střediskům. Krušné hory je také jedna z mnoha oblíbených turistických oblastí v ČR [8].

### 4.1. Historie lyžařského střediska

Ruch kolem lyží a lyžařského sportu vznikl v Ústí nad Labem téměř ihned po skončení II. světové války. Jako první průkopník tohoto sportu byl tehdy Erma Ryba. Zmocněn předsednictvem svazu lyžařů po jejích jednáních s lidosprávou zahájil 5.5.1945 obnovu sportovního lyžařského života v oblasti Krušných hor. Nejdříve okresní správní komise odsouhlasila převedení bývalých německých lyžařských organizací v okrese Ústí nad Labem. Ryba si postupně, i přes hospodářské problémy, získával další spolupracovníky. Borise Kišoviče, Vildu Píchu a Josefa Škopka, který se stal později duší celého střediska. 23.10.1945 se dostala činnost lyžařů na řádnou kolej organizovaného sportovního života. Z rozhodnutí výboru a členské schůze z 29.11.1945 se definitivně stanovil název „Klub lyžařů Ústí nad Labem“. Prvním závodem v Telnici byl 17.2.1946 „Telnický okruh“ a 24.2.1946 „Sjezdový přebor města Ústí nad Labem“. Nejlepšími lyžaři té doby byli zejména Dr. Raška, Křepela, Macháček a z žen Třísková, Tůmová a Svobodová. 30.6.1948 v důsledku sjednocení tělovýchovy došlo ke sloučení Sokola a Klubu lyžařů. Nový název byl „Sokol Ústí nad Labem“. Od roku 1960 po rozdělení běžeckých a alpských disciplín klub vystupuje pod názvem „TJ Chemička Ústí nad Labem“. Tento název platil do roku 2000, kdy se klub stal občanským sdružením a přejmenoval se na „SKI Klub Zadní Telnice“.

Telnice se postupem času stává moderním lyžařským střediskem. Členové si sami provádějí elektrifikaci a uvádějí do provozu první lyžařský vlek v areálu. Největším šlágrelem ústeckých lyžařů byl bezpochyb první uměle zasněžovaný svah v ČSSR, který

hlavně díky Josefu Holingerovi a Josefu Škopkovi byl s velkou slávou uveden do provozu na podzim v roce 1965. Šedesátá léta byla „Zlatou dobou Telnice“ jak po budovatelské, tak po sportovní stránce. Díky dobrým tréninkovým podmínkám, se dostavily pravidelné republikové úspěchy [3].

Dodnes se na Telnici vybudovalo 7 vleků a s další modernizací střediska není konec. V územním plánu se počítá s novými lanovkami, svahy a měly by přibýt i další sněhová děla.

## ***4.2 Poloha a dostupnost***

Obec Zadní Telnice se nachází pouhých 25 km severozápadně od krajského města Ústí nad Labem. Je to nejvýchodnější lyžařský areál v Krušných horách. Středisko je umístěno na severních svazích s nadmořskou výškou od 600m.n.m do 800m.n.m. Díky dálnici D8 se Zadní Telnice stala jedním z nejvíce dostupných lyžařských středisek v České republice, hlavně pro návštěvníky ze směru od Prahy (1hodina cesty) a od Drážďan (40 minut cesty). Vzdálenost od dálnice je pouhých 10 km. Po její dostavbě, se dá očekávat zkrácení časové dostupnosti, hlavně pro lyžaře ze směru od Prahy. Pro „ústečany“ je vzdálenost pouhých 20 km jízdy autem. Zadní Telnice je velmi dobře dostupná díky linkovému spojení ČSAD a MHD Ústí nad Labem. Jízdní řád se řídí podle sněhových podmínek v areálu a podle jarních prázdnin města Ústí nad Labem. Pravidelná linka jezdí nejen v zimní sezoně, ale také v letním období, kdy může převážet cyklisty a turisty [8].



Obr. 1 Mapa Zadní Telnice

### 4.3 Zázemí a velikost střediska Zadní Telnice

Zadní Telnice nepatří k největším v republice, spíše ke středně velkým, ale pro milovníky lyžování nabízí skvělé podmínky pro tento sport. Spodní část je v 600 m.n.m. a s převýšením 200m.n.m. se dostaneme nejvýše do 800m.n.m.. Najdeme zde 7 vleků a na výběr máme devět sjezdovek různých stupňů obtížnosti. Není zde sice nyní ani jednu lanovku, ale plán střediska s minimálně dvěma již několik let počítá. Postupem času se obměňují všechny zastaralé vleky. Pro úplné začátečníky nabízí areál skvělé podmínky, v podobě lyžařské školy, která má ty nejlepší možnosti pro výuku [8].

Středisko má na úpravu sjezdových tratí k dispozici dvě moderní sněhové rolby. Na jejich provoz se před minulou sezonou vybudovaly praktické nádrže na naftu a benzin. Do té doby, se musely pohonné hmoty neustále složitě dovážet osobním vozidlem. Při horších sněhových podmínkách se o zásobu sněhu starají sněhová děla, která jsou rozmístěna na nejfrekventovanějších sjezdovkách a čerpají vodu z nově vybudované nádrže v dolní části



areálu. Pro lyžařské nadšence jsou na dvou sjezdovkách umístěny reflektory pro noční lyžování, které se koná pravidelně středa, pátek a sobota [8].

Středisko je protkáno běžeckými tratěmi, které začínají a končí v osadě Adolfov. Ta je těsným sousedem Zadní Telnice [8].

Příznivci sjezdového lyžování mají k dispozici velkokapacitní bezplatné parkoviště pro 500 osobních aut, které se nachází pár metrů od dolní stanice lyžařských vleků. Dalších 100 parkovacích míst je v osadě Adolfov, které převážně využívají milovníci bílé stopy [8].

V areálu Zadní Telnice a Adolfova se nachází 5 ubytovacích zařízení a 5 kiosků s občerstvením. Všechna jsou v těsné blízkosti sjezdovek a vleků. Lyžař má tedy velkou možnost výběru jak pro ubytování, tak pro stravování.



**Obr. 2** Mapa střediska Zadní Telnice

#### **4.3.1 Lyžařská škola**

V žádném moderním lyžařském středisku by neměla chybět lyžařská škola. Zde mohou rodiče svěřit své děti vyškoleným instruktorům lyžování, ať už pro zabavení, nebo zda chtějí, aby se něco jejich potomci něco naučili. Historie lyžařské školy sahá až k samým počátkům lyžování na Telnici. Prošlo jí již mnoho lyžařů, kteří i díky této škole mají dodnes kladný vztah k lyžování.

Vybavení školy na Zadní Telnici je špičkové. Mají tam vleky od kolotoče pro nejmenší, přes lano, až po dvě pomalé pomy pro mírně pokročilé. Výuka probíhá především přes víkendy. Dnes má škola přes 20 cvičitelů, kteří mají každoročně spousty zájemců.

### 4.3.2 Sjezdové tratě

Středisko nabízí 5050m sjezdových tratí všech obtížností a z toho může být 4250m pokryto technickým sněhem. Jsou zde dvě sjezdovky s homologací pro FIS závody.

**Tab. 1** - Charakteristika sjezdových tratí

Název svahu	Délka svahu	Převýšení svahu	Popis svahu	Barva obtížnosti
Kašpárek	50m	20m	Svah je vhodný především pro nejmenší adepty, ošetřen technickým sněhem	zelená
Meva	150m	40m	Svah je vhodný především pro nejmenší adepty, ošetřen technickým sněhem	modrá
Cvičná louka	450m	120m	Svah s mírným profilem, vhodný pro začátečníky a mírně pokročilé, ošetřen technickým sněhem	modrá
Turistická trať	500m	100m	Nejdelší trasa turistické tratě se stává kombinací částí sjezdovek a jejich variant. Svah je ošetřen technickým sněhem	zelená
Macháček	500m	100m	Svah je určen pro pokročilé lyžaře, je ošetřen technickým sněhem. Technicky náročná trať propojená s ostatními sjezdovkami	červená
Buben	300m	50m	Variantní svah je součástí turistické tratě, ošetřen technickým sněhem	červená
Nová	700m	100m	Plynule navazuje na svah Macháček a je určena pro pokročilé sjezdaře, ošetřen technickým sněhem	červená
Děčíňák	800m	180m	Neupravovaný svah určen pro volné ježdění na lyžích a snowboardu, bez umělého zasněžování	červená
Slalomák	600m	200m	Špičkový slalomový svah s homologací FIS, ošetřen technickým sněhem, možnost osvětlení na noční lyžování	Černá

(data převzata z [www.ski-telnice.cz](http://www.ski-telnice.cz))

### 4.3.3 Vleky

Telnice nedisponuje žádnými novými vleky či lanovkami, ale i přes tento fakt, dosahuje maximální přepravní kapacity 3500 osob za hodinu. V nejhorším stavu je starý vlek na „Slalomáku“ a každoročně je cílem velké kritiky ze stran návštěvníků. Naopak první rekonstrukcí prošel vlek na „Cvičné“, kde se vyměnila klasická „poma“ za „kotvu“. Ostatní vleky obnova teprve čeká.

**Tab. 2** – charakteristika vleků

Název vleku	Typ vleku	Délka vleku	os./hod.	Provoz vleku
Kašpárek	Silonové lano	50m	100	v sobotu a neděli 9:00-12:00 pro lyž. školu, 12:00-16:00 pro veřejnost, v pracovní dny mimo provoz
Kolotoč	Karussel, dětský, kolotoč			viz. Kašpárek
Meva I	Poma, dětský, kotva	150m	200	denně 9:00-16:00, večerní lyžování: středa, pátek, sobota 18:00-20:00
Meva II	Poma, dětský, kotva	100m	100	denně 9:00-12:00 pro lyž. školu, 12:00-16:00 pro veřejnost
Cvičná louka	Doppelmayr, dvojkotva	450m	1200	denně 9:00-16:00
VL 500	Transporta, kotva	500m	350	v sobotu a v neděli 9:00-16:00 pouze při zájmu lyžařů, v pracovní dny mimo provoz
Rudný	Poma H130, kotva	1000m	920	denně 8:30-16:00
Slalomák	Transporta, kotva	500m	630	v sobotu a v neděli 9:00-12:00, v pracovní dny pouze při zájmu lyžařů, večerní lyžování: středa, pátek, sobota 18:00-20:00



#### **4.3.4 Běžecké tratě**

Osada Adolfov je v okolí velice vyhlášena, jak u turistické veřejnosti, tak u běžeckých závodníků. Na závody se vždy dostaví účastníci od Ústí nad Labem až po Karlovy Vary. Z běžeckých tratí je na výběr 2,3,4,5 a 7 kilometrový závodní okruhy nebo tzv. turistické okruhy „Ruské kolo“ a „české kolo“, které jsou perfektně udržovány po celou zimu. Přes Adolfov vede i běžecká Krušnohorská magistrála, o kterou se stará organizace „Krušnohorská bílá stopa“, ta slučuje 6 středisek od Lesné nad Chomutovem až po Telnici a je řízena příslušným Krajským úřadem.

#### **4.3.5 Umělé zasněžování**

Středisko mělo v roce 1965 historicky první uměle zasněžovanou sjezdovku v ČSSR. Dnes je k dispozici 12 sněhových děl, které fungují průměrně 30 dní v sezoně. To výrazně prodlužuje možnou dobu lyžování na Telnici. Dříve býval problém s nedostatkem vody, ale dnes je již odstraněn vybudovanou hrází, která je pod nástupní stanicí vleku „Rudný“.

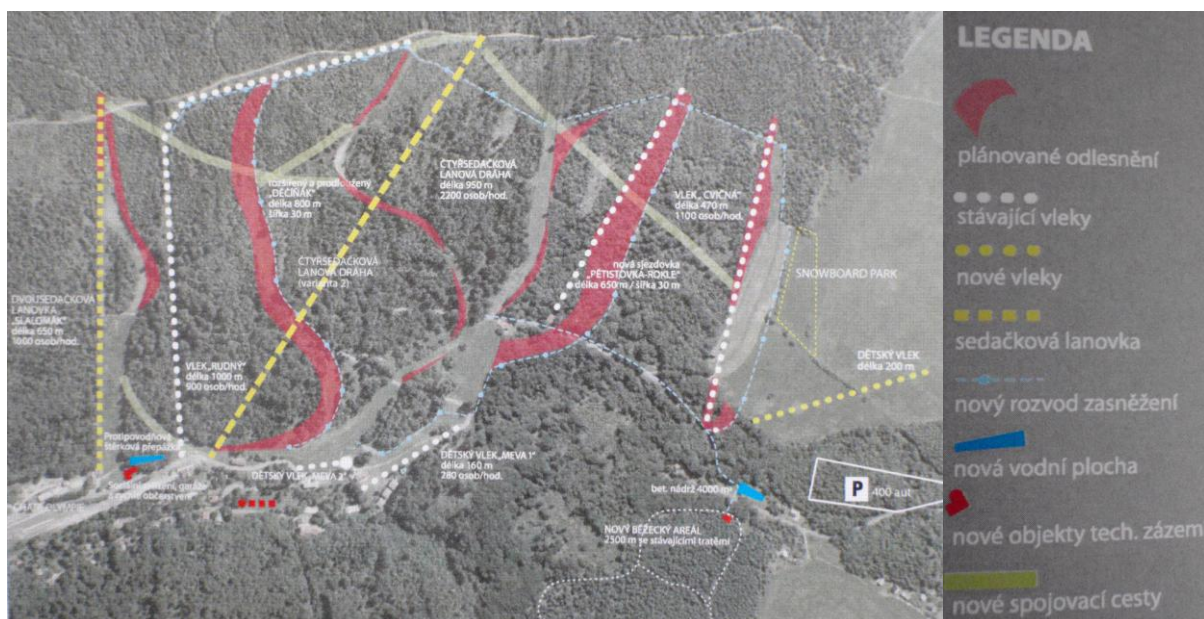
#### **4.4 Letní využití**

Po ukončení zimní sezony, se z areálu stává téměř nevyužité středisko. Jedinými návštěvníky jsou zde chataři. Přes léto je zde k dispozici pár cyklotras, které vedou napříč Krušnými horami. Velice lákavý je výlet přes Komáří hůrku, kam se cyklista může nechat vyvézt nejdelší lanovkou v České republice. Nejvíce jsou využívány běžecké tratě na Adolfově, kde se konají přespolní závody. V letním využívání střediska jsou podle mého názoru velké rezervy, když porovnám letní využívání jiných středisek.

#### **4.5 Plány do budoucna**

SKI klub Telnice má již od roku 2004 vypracovaný koncept na přípravu území Zadní Telnice pro další rozvoj lyžařského areálu. Ten měl být dokončen roku 2010, ale kvůli značným problémům s pozemky jdou práce velmi pomalu. Jedná se již o druhou změnu územního plánu. Problémy jsou hned dva. Prvním problémem jsou finance, druhým je nejednotné katastrální rozdělení pozemků. Plánuje se rozšíření sjezdových tratí, výstavba nových lanovek, což bude taková menší revoluce Zadní Telnice. Výrazně se tím zvýší kapacita střediska a bude se tak moc kvalitativně i kvantitativně uspokojit více návštěvníků. První sedačková lanovka by se měla postavit na „Slalomáku“, který je

v nejhorším stavu. Dnes se ještě neví, zdali se to do příští sezony stihne, kvůli nedostatku finančních prostředků. Zatím je vypracován plán rozvoje. Měly by být vystavěny celkem dvě nové sedačkové lanovky a jeden dětský vlek, nové rozvody pro zasněžování, jedna zcela nová sjezdová trať a rozšíření téměř všech ostatních (obr.3). Toto je ale zatím pouze podklad pro návrh konceptu 2.změny ÚPsu Telnice SKI areál Zadní Telnice [6].



**Obr. 3** – Podklad pro návrh konceptu 2.změny ÚPsu Telnice SKI areál Zadní Telnice

## **5 Analýza SKI klubu Telnice**

### **5.1.Občanské sdružení SKI klub Telnice**

Forma občanského sdružení a název Ski klub Telnice se používá od roku 2000. Klub byl registrován a zapsán do seznamu občanských sdružení 22.9.2000. Dříve se používal název TJ Chemička, která přenechala veškerý majetek právě nově vzniknutému Ski klubu Telnice. Vše zůstalo stejné, změnila se pouze právní forma a název klubu. Ten měl loni 193 členů, z toho 154 dospělých, 18 juniorů a juniorek a 21 žáků a žákyň.

Vedení je tvořeno předsedou, současným je ing. Jindřich Holinger, představenstvem, to má 8 osob a valnou hromadu, která čítá 43 členů. O každé změně či dalších organizačních věcech se jedná při zasedání valné hromady. Členem se může stát každý, kdo složí určitou vstupní poplatek. Návrhy na změny a plánované výdaje předkládá představenstvo valné hromadě, kde se návrh schválí či nikoliv. Pravidla schvalování a vetování, jsou uvedena v jednacím řádu valné hromady Ski klubu Telnice.

#### **5.1.1 Jednací řád valné hromady Ski klub Telnice**

- 1) Jednání valné hromady řídí představenstvo OS, které je zvoleno členy OS s hlasem rozhodujícím.
- 2) Návrh programu valné hromady je schvalován veřejným hlasováním delegátů sjezdu s hlasem rozhodujícím.
- 3) Předsednictvo předkládá ke schválení návrh na:
  - zapisovatele jednání valné hromady;
  - ověřovatele protokolu jednání valné hromady;
  - složení mandátové komise;
  - složení volební komise – jen v případě potřeby;
  - složení návrhové komise.
- 4) Předložené návrhy schvalují členové OS s hlasem rozhodujícím – veřejným hlasováním

- 5) Mandátová komise ověřuje platnost mandátů členů OS s hlasem rozhodujícím a pozvaných hostů. O své činnosti podává komise zprávu, v níž předkládá rozbor účasti na jednání valné hromady.
- 6) V případě předložení návrhu na řešení zjištěných nedostatků se delegáti vyjadřují k navrženým opatřením veřejným hlasováním.
- 7) Volební komise předkládá návrh volebního řádu valné hromady, který stanoví způsob voleb.
- 8) Volební řád valné hromady schvalují delegáti s hlasem rozhodujícím – veřejným hlasováním.
- 9) Návrhová komise zpracovává z průběhu jednání valné hromady a z případných písemných podkladů a připomínek návrh usnesení. Materiál k projednání v písemné nebo ústní formě musí obsahovat návrh na usnesení valné hromady. Návrh předkládá předseda návrhové komise valné hromady ke schválení – veřejným hlasováním. Usnesení je přijato, hlasuje-li pro něj nadpoloviční většina prezentovaných delegátů s hlasem rozhodujícím.
- 10) Sčítání hlasů při veřejném hlasování provádí řídící jednání.
- 11) Každý delegát s hlasem rozhodujícím může podávat písemně své návrhy, připomínky a doporučení jak představenstvu, tak i jednotlivým pracovním komisím.
- 12) Diskuse se mohou zúčastnit delegáti s hlasem rozhodujícím:
  - a) Každý delegát může vystoupit k jednotlivému bodu
  - b) Pracovní předsednictvo může povolit vystoupení hostů
  - c) Technická poznámka má přednost před diskusním příspěvkem, nesmí přesáhnout limit 1min. a nesmí se při ní podávat pozměňovací návrhy
  - d) Pozměňovací návrhy mohou podávat pouze delegáti s hlasem rozhodujícím. V případě hlasování o pozměňovacím návrhu se nejprve hlasuje o posledně podaném pozměňovacím návrhu. Dojde-li ke schválení, o předchozích pozměňovacích návrzích v předmětné věci se již nehlasuje

- e) V případě porušení stanov OS a dalších vnitřních dokumentů OS, nebo obecně platných právních předpisů, je možné uplatnit okamžitě námitku
  - f) V případě, že dojde k porušení jednacího řádu valné hromady OS, nebo takovému jednání a chování delegáta OS při diskusi, které je neslučitelné s principem konstruktivního jednání a pravidly slušného chování, je řídící jednání oprávněn odejmout diskutujícímu delegátovi OS slovo a navrhnout valné hromadě řešení. Valná hromada OS se k tomuto návrhu vyjádří hlasováním – veřejným hlasováním
- 13) Právo hlasovat mají pouze delegáti s hlasem rozhodujícím. Veřejné hlasování se uskutečňuje zdvižením ruky
- 14) Navržená rozhodnutí valné hromady OS jsou schválena rozhodnutím nadpoloviční většiny prezentovaných delegátů s hlasem rozhodujícím. Nedojde-li ke schválení předloženého návrhu ani po opakovaném hlasování, předloží představenstvo jednání valné hromady nový návrh
- 15) Dokumentaci valné hromady tvoří písemný záznam jednání valné hromady OS, dokumenty schválené valnou hromadou OS, zápisy z jednání pracovních komisí OS. Protokol jednání valné hromady obsahuje: datum, místo a program jednání, jména předsedajících, usnesení k jednotlivým podaným návrhům a výsledky hlasování při přijetí jednotlivých usnesení. Protokoly ze zasedání valné hromady OS podepisují ověřovatelé jednání.
- 16) Valná hromada je oprávněna jednat a přijímat rozhodnutí, pokud se sejdou alespoň dvě třetiny členů s hlasovacím právem. Pokud není stanoveno výslovně jinak, tak je třeba pro přijetí rozhodnutí prosté většiny hlasů členů s hlasovacím právem přítomných na jednání valné hromady. Pokud se nesejde příslušné množství lidí a valná hromada tak není oprávněna jednat, má se za to, že je na týž den svolána náhradí valná hromada, jejíž začátek a konání je stanoven o třicet minut později, než měla být zahájena řádná valná hromada, na níž se nesešel potřebný počet členů. Náhradní valná hromada je schopna jednat a přijímat rozhodnutí, pokud je přítomno alespoň jedna polovina členů s hlasovacím právem a to prostou většinou přítomných členů s právem hlasovacím.

17) Jednací řád valné hromady OS nabývá platnosti jeho schválením [4].

### **5.1.2 Akce pořádané klubem**

Každoročně se na svazích pořádají pravidelné lyžařské závody. Prvním z nich bývá ÚKZ všech kategorií, dále Krušnohorský pohárek, Veřejný paralelní slalom, Krajský přebor tří krajů a Telnický rohlík, který se letos jel již po šestnácté. V sezoně se tak postaví na start kolem 650 závodníků. Dále se pořádají nepravidelné závody. Letos to byl např. Závod zdravotníků.

### **5.1.3 Úspěchy klubu**

Největší úspěchy klub zaznamenal v 70.letech, kdy členové byli pravidelnými účastníky republikových závodů, kde obsazovali přední příčky. Jménem ty byli Jarda Matoušek, bratři Münstrové a bratři Holingerovi, Zuzana Šosvaldová, Eva Vyčítalová, Alena Kornelová, Hana Bulinová či Milena Rodligová. Většina zmíněných byla členy reprezentačního mužstva. Po této silné generaci navázal v 90.letech na úspěchy hlavně Martin Škopek, který vyhrál mistra republiky a byl také členem reprezentace. Momentálně klub nemá žádnou výraznou osobnost, ale velké ambice poslední sezonu prokazoval Pavel Fišer a Marek Friček, kteří se začali umisťovat na předních příčkách republikových závodů [3].

## **5.2 Náklady klubu na jednu sezonu**

Provozní náklady klubu jsou:

- 1 300 000,- za elektřinu
- 500 000,- na pohonné hmoty
- 1 800 000,- na mzdy (19 stálých zaměstnanců)
- 250 000,- pronájem pozemků od Lesů ČR (jedná se o jediný fixní náklad)

Celkové provozní náklady poslední sezony tedy jsou 3 850 000,-

### **5.3 Návštěvnost střediska**

Počet návštěvníků se vždy odvíjel a bude odvíjet od sněhových a klimatických podmínek. V posledních sezonách byla návštěvnost nadprůměrná, ale pokud nebude včas provedena modernizace, může se toto v příštích sezonách rychle měnit, protože konkurence je zde velice silná.

#### **5.3.1 Počet návštěvníků za jednu sezonu**

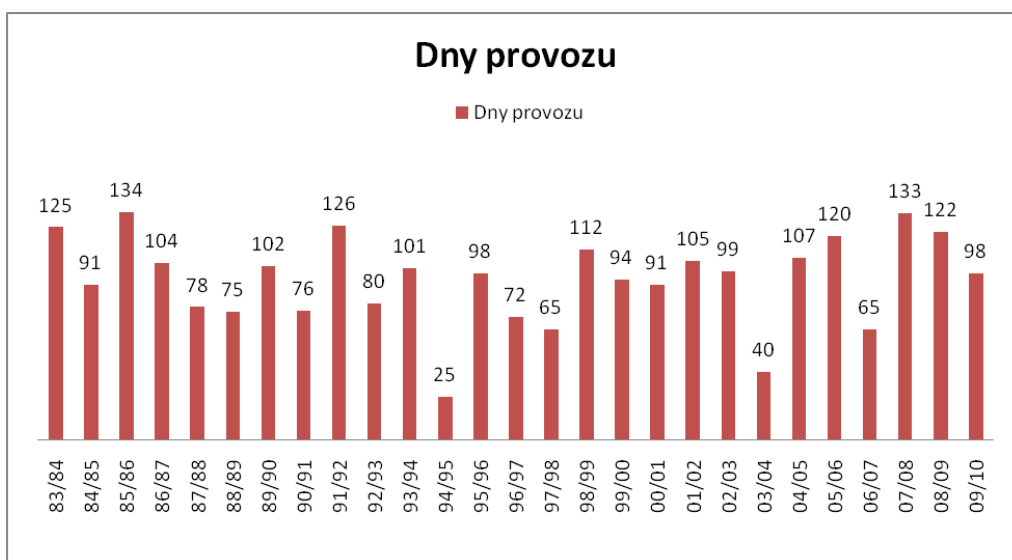
Poslední sezonu zavítalo na telnické svahy 55 000 lyžařů. Což je pouze o 5 000 méně než v předešlé sezoně, která byla o necelý měsíc delší. Celkových průchodů terminálem u dolních stanic vleků byl 613 763 průchodů. Což znamená při délce sezony 98 dní průměrně 6262 průchodů na jeden den.

### 5.3.2 Srovnání délky sezon za posledních 25 let

**Tab. 3** – srovnání sezon za posledních 25 let

Sezona	Zahájení	Konec	Dny provozu
83/84	3.12.1983	8.4.1984	125
84/85	23.12.1984	24.3.1985	91
85/86	17.11.1985	31.3.1986	134
86/87	21.12.1986	5.4.1987	104
87/88	16.1.1988	4.4.1988	78
88/89	3.12.1988	18.2.1989	75
89/90	25.11.1989	7.3.1990	102
90/91	8.12.1990	24.2.1991	76
91/92	23.11.1991	29.3.1992	126
92/93	24.12.1992	14.3.1993	80
93/94	27.11.1993	8.3.1994	101
94/95	23.12.1994	18.1.1995	25
95/96	15.12.1995	23.3.1996	98
96/97	7.12.1996	19.2.1997	72
97/98	6.12.1997	11.2.1998	65
98/99	21.11.1998	13.3.1999	112
99/00	17.12.1999	21.3.2000	94
00/01	17.12.2000	18.3.2001	91
01/02	15.12.2001	30.3.2002	105
02/03	14.12.2002	23.3.2003	99
03/04	10.1.2004	20.2.2004	40
04/05	12.12.2004	29.3.2005	107
05/06	26.11.2005	26.3.2006	120
06/07	29.12.2006	4.3.2007	65
07/08	17.11.2007	30.3.2008	133
08/09	27.11.2008	29.3.2009	122
09/10	19.12.2009	27.3.2010	98





**Obr.4 – srovnání počtu dní v provozu v jednotlivých sezonách**

Z naměřených hodnot jsem zjistil, že průměrná délka sezony je ve středisku Zadní Telnice 94 dní.

## **5.4 Financování klubu**

Financování je prováděno z několika zdrojů. Ty nevýznamnější jsou finance z vlastní činnosti, od sponzorů a partnerů a od státních orgánů.

### **5.4.1 Státní podpora střediska**

#### **Ministerstvo pro místní rozvoj**

V roce 2005 byla schválena dotace 1 552 000,-Kč na projekt modernizace systému zasněžování s doplněním sněhových děl.

#### **Krajský úřad**

Má na starosti financování a řízení úprav Krušnohorské magistrály.

### **5.4.2 Sponzoři SKI klubu Zadní Telnice**

SKI klub Telnice má své sponzory a partnery. Každoročně probíhají nová jednání se subjekty o možnostech jejich sponzoringu. K dostatečnému finančnímu zajištění chodu i v případě nevydařené sezony, je potřeba mít co nejvíce stálých a silných partnerů a sponzorů.

#### **Generální partner**

- Město Ústí nad Labem
  - poskytuje Ski klubu Telnice převážně finanční prostředky

### **Hlavní partner**

- Spolchemie a.s.; Viamont a.s., skupina ČEZ; Ústecký kraj

### **Ostatní partneři**

- 2H Holinger; TraTec-cs; ČSOB; METALLPLAST RECYKLING; APOLLO SPORT; SPEED 8; JAPIS s.r.o.; Autocentrum Elán s.r.o.; COPY STUDIO; Nordeko; Hotel Vladimír; Inpeko; HUDY sport; Zlatopramen; SČP(Severočeská plynárenská RWE Group); PEML plastová okna; Dorant – výroba lahůdek

### **Mediální partneři**

#### **Hitrádio FM**

- regionální rádio, kde probíhají reklamy na středisko a blížící se akce klubu;
- reklama vždy před akcí, sněhové zpravodajství pravidelně.

#### **R1 LYRA**

- regionální televize, která vysílá reportáže ze všech uskutečněných akcí ve středisku.

#### **Ústecký deník**

- regionální noviny, jsou zde články ze závodů;
- reklama na připravované závody.

#### **Fajn North Music**

- regionální rádio, kde probíhají reklamy na středisko a blížící se akce klubu;
- reklama vždy před akcí, sněhové zpravodajství pravidelně.

### **5.4.3 Sponzorské balíčky**

Sponzor si může vybrat z nabídnutých ploch. Velikost a umístění se určuje podle výše věnované částky či hodnoty materiálu. Dál sponzor získá sezonní permanentky, které jsou přenosné a jejich počet se určuje opět podle výše věnované částky či materiální hodnoty.

### **5.4.4 Finance z vlastní činnosti**

Z vlastní činnosti má oddíl největší příjem, a to hlavně z prodaných permanentek. Dále každý člen platí členské příspěvky, které se odvíjejí podle věku a funkce v klubu. Dalším příjmem jsou finance z pronájmu svahu, časomíry, branek, vleku a dalšího majetku klubu, který se může pronajímat soukromým osobám, firmám, jiným klubům či sdružením na pořádání soukromých i veřejných akcí.

## ***5.5 Reklamní nabídka SKI klubu Zadní Telnice***

Pro partnery a sponzory nabízí středisko hned několik variant reklamy. Vše se odvíjí od velikosti poskytnutých finančních či materiálních prostředků.

### **5.5.1 Partnerství klubu**

Partnerství SKI klubu může být pouze jedna firma. Prezentace partnera je ve všech propagačních materiálech klubu jako:

- prospekty;
- výsledkové listiny závodů;
- regionální tisk;
- Ústecké přehledy;
- Sitour top 40;
- prezentace na www stránkách s odkazem na www stránky partnera.

Dále umístění 4 reklam v areálu Ski klubu Telnice zdarma a 3x celoroční permanentka zdarma, prezentace při všech akcích pořádaných Ski klubem Telnice jako:

- závody FIS;
- lyžařské závody – celostátní žákovské soutěže, KKZ, Krušnohorský pohárek;
- Telnický rohlík – tradiční veřejný lyžařský závod.

### **5.5.2 Reklama na svazích**

#### **Slalomák**

Jedná se zde o sjezdovku pro závodní a sportovní lyžaře, která má homologaci na FIS závody. Je hned vedle parkoviště a koná se zde večerní lyžování od 18 hod. do 21 hod. Zasáhne 2000 – 4000 osob/víkend.

Reklamní plochy:

- u nástupní stanice;
- na sloupu u vleku;
- na garáži rolby;
- vedle sjezdovky.

#### **Cvičná louka**

Sjezdovka určena pro širokou veřejnost, ideální pro rodiny s dětmi. Je zde jeden vlek a pohodlný přístup z parkoviště na Adolfově. Zásah má 2000 – 4000 osob/víkend.

Reklamní plochy:

- u nástupní stanice;
- na sloupu u vleku;

- vedle sjezdovky.

## **Ostatní**

Další možné plochy jsou na sloupech vleku Rudný, sportovní a rekreační sjezdovce Macháček, na dětském vleku Meva, který je určen pro děti a úplné začátečníky a na 6-ti budovách Ski klubu. Zásah je 2000 – 3000 osob/víkend.

Reklamní plochy:

- u nástupní stanice;
- na sloupu vleku;
- vedle sjezdovky;
- na budovách Ski klubu.

### **5.5.3 Parkoviště**

K dispozici jsou dvě parkoviště. Na Zadní Telnici s kapacitou až 500 aut a na Adolfově s kapacitou 100 aut. Víkendový zásah je až 600 řidičů + spolujezdci. Přes všední den je to až 100 řidičů.

Reklamní plochy:

- při příjezdu;
- přímo na parkovišti;
- u autobusové zastávky;
- příjezd v obci Telnice;
- příjezd v obci Krásný Les.

#### **5.5.4 Permanentky**

Roční produkce činí 10 000 ks vratných permanentek. Denní zásah je až 800 osob. 10 % osob vlastní celoroční permanentku.

Reklamní plochy:

- přední strana;
- zadní strana.

#### **5.5.5 Závodní oddíl**

Reklama, sponzoring mládeže – nadějných lyžařů a budoucích reprezentantů. Jsou zde dívky a chlapci ve věku 6-15 let. Celkem 39 dětí.

Reklamní plochy:

- startovní čísla;
- stupně vítězů;
- jednotné oblečení závodníků a trenérů;
- klubová čepice;
- lyžařská helma;
- brankové terče;
- vlajka;
- vesta brankových rozhodčích.

#### **5.5.6 Reklama v lyžařské škole**

Možnost umístění loga nebo názvu firmy v názvu školy. Loga na reflexních vestách dětí lyžařské školy a loga na bundách cvičitelů.

### 5.5.7 Ceník reklamní nabídky

Tab. 4 – Orientační ceník reklam

<b><u>Nabídka – orientační ceník</u></b>	<b><u>Roční cena</u></b>
Hlavní partner Ski klubu	100 000,-
Příjezd do obcí Telnice nebo Krásný Les	21 000,-
Billboard 5,1m na 2,4m	14 000,-
Reklama velikosti 3m na 1,4m	11 000,-
Reklama velikosti 1,5m na 0,7m	8 000,-
Reklamní rámeček na vleku - A3	5 000,-
Permanentky – 1 strana	30 000,-
Závodní oddíl	Individuální
Lyžařská škola	Individuální

### 5.5.8 Další možnosti

Může se v areálu uspořádat:

- Lyžařské závody – firemní, pro klienty
- Promo akce spojené s lyžováním
- Prezentace – ochutnávky výrobků
- ...

## **6 SWOT analýza střediska Zadní Telnice**

### **Silné stránky**

- dálnice D8 Praha – Drážďany v těsné blízkosti střediska
- stotisícové město vzdálené jen 20km
- bezplatné velkokapacitní parkoviště v těsné blízkosti dolních stanic vleků
- sjezdovky na severních svazích
- nízké ceny permanentek
- propojení s běžkařským střediskem
- pokrytí 95 % sjezdovek umělým zasněžováním
- nabídka sjezdovek všech druhů obtížností
- 2 sjezdovky s homologací FIS
- velký počet kiosků a hotelů
- silná členská základna klubu

### **Slabé stránky**

- zastaralé vleky a jejich častá poruchovost spolu s nízkou kapacitou
- nadmořská výška
- relativně málo sjezdovek v porovnání s tím, kolik by jich mohlo být
- nedostatek financí na výstavbu a rozvoj střediska
- nejednotné katastrální rozdělení pozemků

### **Příležitosti**

- výstavba nových sedačkových lanovek



- čerpání dotací a finančních prostředků z fondů Evropské unie a ministerstev ČR
- vlastnit všechny pozemky v středisku
- výstavba nových sjezdových tratí
- větší reklama střediska v Německu a vzdálenějších městech České republiky
- letní využití střediska
- pořádání republikových a mezinárodních závodů
- vystavění snowparku a následné pořádání freestylových závodů

### **Hrozby**

- nárůst návštěvníků může zapříčinit zvýšení cen permanentek a hotelových služeb
- nedostatečná kapacita sjezdových tratí, vleků a parkoviště, při velkém nárůstu lyžařů
- v případě špatných klimatických podmínek (nedostatek sněhu) je sezona nevýdělečná
- odliv lyžařů do nedalekého a modernějšího střediska Klínovec, Boží Dar nebo Bouřňák, které jsou dopravně dostupné
- ztráta velkých partnerů
- snížení návštěvnosti při pozdní nebo žádné modernizaci střediska

## 7 Doporučení na vylepšení

Ze získaných materiálů, provedené analýzy a z vlastních zkušeností se střediskem jsem zjistil jeho největší nedostatky. Jako první investice by měla být modernizace vleků jak na svahu „Slalomák“, tak vlek „Rudný“. Ski klub Telnice pouze jednou využil dotací ze státního sektoru a to od Ministerstva pro místní rozvoj na renovaci zasněžovacího zařízení. Jelikož existovaly a existují programy od Evropské unie je škoda, že se této šance nevyužilo. Dotace na projekty se daly získávat již před vstupem České republiky do EU, kdy celkový rozpočet na tyto programy byl vyšší.

Mám dva návrhy, které jsou založeny hlavně na finanční podpoře Evropských fondů. První návrh se týká sehnání financí na dvousedáčkovou lanovku na svahu „Slalomák“. Na sjezdovou trať by se dostal lyžař jakkoliv zkušený lyžař a kapacita by se zvedla z 630 os./hod. na 1200 os./hod., když by se použila dvousedáčková lanovka typu Doppelmayr z roku 1989.

V období 2007-2013 přichází v úvahu program Integrovaná podpora místního rozvoje. Na prioritní osu 2 je z fondů EU vyčleněno 32,5 mil. €, tj. 4,4 % ROP SZ. Do tohoto sektoru patří např. vyhodnocení místních potřeb a vypracování jednoduchého místního akčního plánu, rekonstrukce a výstavba dětských hřišť, modernizace a vybavení vzdělávacích, sociálních, zdravotnických institucí a ploch pro volnočasové aktivity apod. V tomto případě by se žádalo o 8 000 000,-Kč.

Druhým návrhem na zlepšení střediska, by bylo sehnání financí na čtyřsedáčkovou lanovku, která by vedla místo vleku „Rudný“ a na bobovou dráhu, která by se dala používat jak v letním tak v zimním období. Tím by se zatraktivnil areál i pro letní využití hlavně pro cyklisty a turisty, které by nová lanovka vyvezla na vrchol Zadní Telnice, odkud by se dostali již na existující Krušnohorskou magistrálu, která se táhne přes hřeben Krušných hor a v létě je velmi využívána cyklisty. Nová sedačka by navýšila kapacitu přeprav z 920 os./hod. na 2000 os./hod. při použití čtyřsedáčky typu Doppelmayr z roku 2004. Bobové dráhy jsou nyní v České republice velmi žádanou volnočasovou aktivitou. Zadní Telnice by byla jediným střediskem s bobovou dráhou v Krušných horách. Pro čtyřsedáčku a bobovou dráhu by se žádalo o 25 000 000,-Kč.

V úvahu by zde přicházel program Udržitelný rozvoj cestovního ruchu. Na prioritní osu 4 je z fondů EU vyčleněno 142,6 mil. €, tj. 19,1 % ROP SZ. Tento program zahrnuje

např. obnovu, rozvoj, rekonstrukce a úpravy základní a doprovodné infrastruktury pro turistiku (cyklostezky, naučné stezky, lyžařské trasy a areály, vč. odpočívadel aj.), modernizace a úpravy lázeňské infrastruktury, výstavba a modernizace lehkých sezónních ubytovacích zařízení vč. související doplňující infrastruktury (např. veřejná tábořiště, chatové osady), podporu marketingu a propagaci akcí regionálního významu apod.

Pro všechny návrhy, se musí sehnat silný partner, který by z části všechny projekty na stavbu nových vleků, rozšiřování a modernizaci střediska finančně zajistil. Jako optimální by bylo město Ústí nad Labem. Pokud by se podala žádost na získání financí z operačních programů EU, schvalování takovýchto projektů trvá zhruba půl roku. Což znamená, že nejpozději na jaře 2011 by se mohlo začít s výstavbou. S novými vleky, by středisko získalo na popularitě a zvýšila by se návštěvnost a tím pádem i zisky z toho plynoucí. Vše by bylo podpořeno silnou reklamou, která by zasáhla minimálně celé severní a střední Čechy. Také by byla zapotřebí reklama v sousedícím Německu v okolí Drážďan. V tomto směru se dají využít další programy v rámci příhraniční spolupráce Euroregionu Labe/Elbe. Na takovýchto projektech by Ski klub Telnice neměl co ztratit, pouze musí zajistit 100% fungování a provoz celého střediska po dobu, která je stanovena v podmínkách udělení dotace, zpravidla se jedná o dobu 10ti let. S lepším vybavením areálu a vyšší popularitou, by se zde opět mohly začít konat mezinárodní závody FIS, které by Zadní Telnici posunuly zase na jinou úroveň.

## 8 Závěr

Cílem této práce bylo zjištění celkového fungování lyžařského střediska Zadní Telnice a z těchto informací vypracovat návrhy na zlepšení. Jsou rozebrány funkce managementu, reklamy a sponzorování, což má zásadní vliv na chod sportovního klubu nebo střediska jako je Zadní Telnice.

Ze získaných informací se zjistilo, že Ski klub Telnice se drží základních podmínek a pravidel pro správný chod střediska. Má dobře propracovanou reklamní kampaň i nabídku pro sponzory a partnery. Ceny permanentek, ubytování a stravování jsou nízké. Což se může rychle změnit, pokud středisko začne s modernizací, rekonstrukcí a rozšiřováním. S touto vyšší úrovní služeb se mohou následně zvyšovat i ceny ubytovacích a stravovacích kapacit. Ski klub Telnice doposud získal jen jednu dotaci z fondu ministerstva pro místní rozvoj na umělé zasněžování. V tomto směru jsou zde velké rezervy. V čerpání státních a evropských dotací je dnes spousta možností, jak získat finanční podporu, které by se mělo využít. Pokud by se podařilo získat finanční dotace ze zmiňovaných fondů, došlo by k celkové modernizaci střediska a jeho zvýšení kvality. Nemuselo by to znamenat zvyšování cen permanentek a ostatních poskytovaných služeb.

Práce je náhledem pro manažera, co vše obnáší vedení nebo chod takového střediska a klubu. Zadní Telnice je díky nevyužitým příležitostem velmi perspektivním střediskem a je jen na vedení klubu, jak silného partnera pro rozvoj střediska získají a do jaké doby své momentální ideály promění ve skutečnost.

## Literatura

- [1] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management v tělesné výchově a sportu*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1997. 51 s. ISBN 80-7184-066-1.
- [2] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East West Publishing Company, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
- [3] HOLINGER, J. *Historie Zadní Telnice*, 1984 (nepublikované).
- [4] HOLINGER, J. *Jednací řád VH Ski klubu Telnice*, 2000 (nepublikované).
- [5] HOLINGER, J. *Ročenka 2007/2008*, 2008 (nepublikované).
- [6] HOLINGER, J. *Ročenka 2008/2009*, 2009 (nepublikované).
- [7] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] LUKŠÍK, L. *Ski klub Telnice* /online/. c2005, /cit. 2010-03-24/. Dostupné na internetu: [www.ski-telnice.cz](http://www.ski-telnice.cz)
- [9] NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. 1. vyd. Praha: Institut sociálních vztahů, 2000. 263 s. ISBN 80-85866-68-4.
- [10] ŠKARABELOVÁ, S. *Když se řekne nezisková organizace* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2002. 129 s. ISBN 80-210-3031-3.
- [11] Fondy Evropské Unie, dostupné na internetu: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/594f37fe-8c48-41c7-a5c9-f785f70f3a63/ROP-NUTS-II-Severozapad>

## **Seznam příloh**

- Příloha č.1     Mapa Zadní Telnice
- Příloha č.2     Mapa střediska Zadní Telnice a běžeckých tratí
- Příloha č.3     Podklad pro návrh konceptu 2.změny ÚPsu Telnice SKI areál Zadní Telnice
- Příloha č.4     Grafické znázornění provozu střediska za posledních 25 let
- Příloha č.5     Partneři lyžařského střediska Zadní Telnice
- Příloha č.6     Obrázek dětského koutku

Příloha č.1



Obr.1 Mapa Zadní Telnice

([www.ski-telnice.cz](http://www.ski-telnice.cz))

Příloha č.2

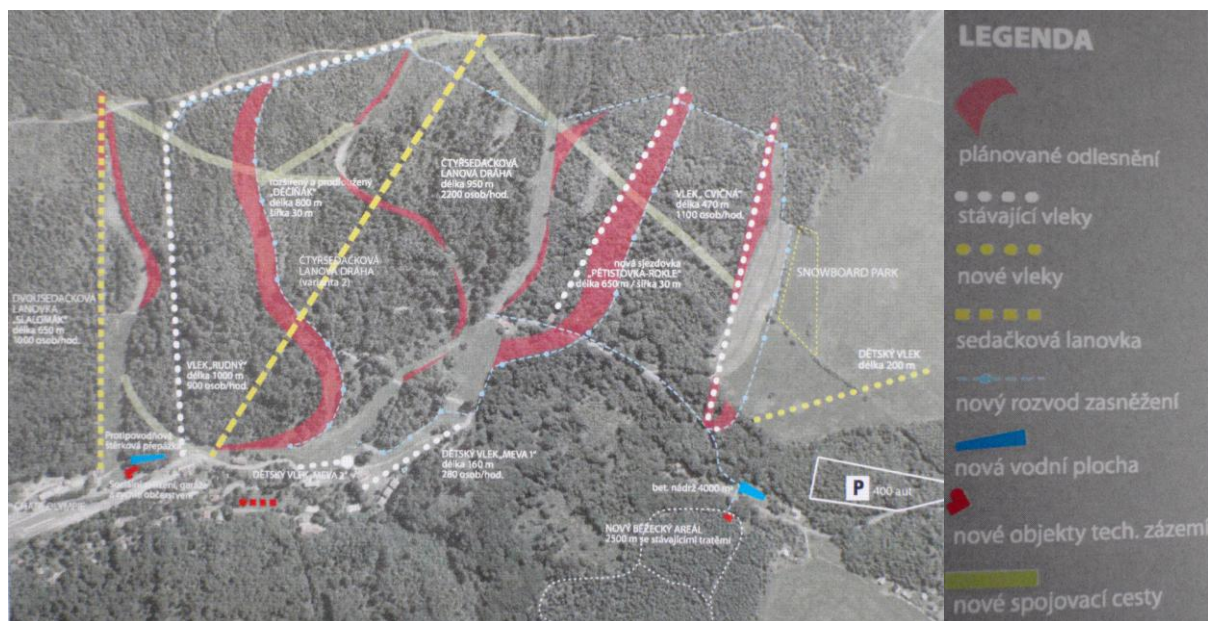


Obr.2 Mapa střediska Zadní Telnice a běžeckých tratí

([www.ski-telnice.cz](http://www.ski-telnice.cz))



### Příloha č.3

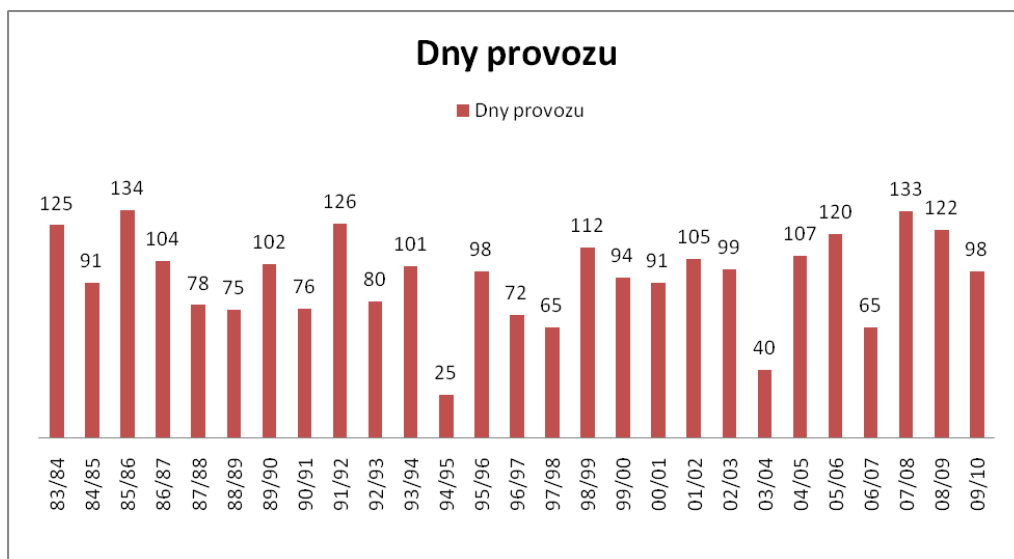


**Obr.3** Podklad pro návrh konceptu 2.změny ÚPsu Telnice SKI areál Zadní Telnice

([www.ski-telnice.cz](http://www.ski-telnice.cz))

### Příloha č.4

**Obr.4**



Grafické znázornění provozu střediska za posledních 25 let

(data převzata od Jindřich Holinger)



Příloha č.5



**Obr. č.5** *Partneři lyžařského střediska Zadní Telnice*

(Ročenka 2008/2009, 2009)

Příloha č.6



**Obr.č.6** *Dětský koutek – kolotoč*

([www.ski-telnice.cz](http://www.ski-telnice.cz))